

## 経営における「協同作業」に関する一試論

### —協同行為と自己実現—

#### An Approach to Co-operation in Organization

#### —Self-realization through Collaboration—

博士後期課程 経営学専攻 1991年度入学

嶋 田 照 夫

TERUO SHIMADA

#### 目 次

##### はじめに

##### 第一章 経営における協同作業

###### 第1節 組織と協働意欲

###### 第2節 産業の発展と社会的結合力の衰退

##### 第二章 共同体の意義と企業

###### 第1節 共同体の意義

###### 第2節 職場の現状と「過労死」

##### 第三章 協働意欲と協同作業

###### 第1節 組織開発にみる可能性

###### 第2節 人間性の回復と集団の形成

##### おわりに

##### はじめに

今日の企業における管理のあり方は、個々人に対し、共同目的達成へと駆り立てる基盤を、各人の動機に働きかけることをもって成立させている。しかし、これまでの動機に関する理論は、孤立した個々人をそのモデルとして取扱ってきており、専ら個々人のバラバラな動機の寄せ集めとしての人間集団をイメージさせる。そこにおいては合理的な共同作業を営む為の理論的な一貫した結合、すなわち、共同目的達成へ向けての真の連帯をもたらす論理は欠落しているように見えるのである。

動機理論として代表的なものが、A. H. マズローの欲求階層説である。ここでは、個人の経済的動

機（生理的動機、安全の動機に対応するものとして）、社会的動機、達成動機、自己実現への動機、に働きかけることをもって勤労働機を説明し、企業はそれに見合う管理・報酬制度を構築しようとしてきた。そして今日、先進諸国においては、経済的動機はある程度満たされてきているとされ、社会的動機や達成動機、自己実現への動機へと主たる動機を中心が移っているものとして扱われる。特に、自己実現への動機に対する働きかけを論じる場合は多いが、そこではより低次の動機である達成動機とほとんど同じ意味で扱われており、協働して何かを達成しようとするよりも、むしろ、個々人がそれぞれ特定の目的を達成することに中心がおかれる。最近の企業における能力主義強化管理も、ますます個別管理、個々人の能力開発を強調する傾向にある。その結果個々人は、成果の自己への帰属を求めて、エゴイスティックに行動し、各人はバラバラに分解され、互いの競争を促進し、職場は目に見えにくい協調、協力の行為を失っていくことになる。かくして企業は、共同作業としての連帯の論理を喪失し、個々人は孤立化し、ますます人々間の摩擦を増大させ、一方で企業は、経済的動機、社会的動機、達成動機、さらには自己実現への動機を満たす場ではあっても、又他方では絶え間ない苦痛をもたらす場として認知せざるを得ない状況となる。

こうした矛盾を解消し、成員間の良き関係を維持しつつ、共同目的を効果的に達成し、成員個々人の満足に寄与せしめ、各人が真の自己実現を成し遂げていく為には、いかなる条件が必要であるのか。本論文はかかる点の解明を試みた一試論である。

## 第一章 経営における協働作業

### 第1節 組織と協働意欲

C.I. バーナードによれば、公式組織とは「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系<sup>1)</sup>」と定義される。その場合、「(1)相互に意思を伝達できる人々がおり、(2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、(3)共通目的の達成をめざすときに成立する<sup>2)</sup>」のであり、「これらの要素は組織成立にあたって必要にして十分な条件であり、かようなすべての組織にみられるものである<sup>3)</sup>」と述べている。

ここでは協働意欲を取りあげて、検討することとしたい（先の説明では貢献意欲であるが、バーナードは後に協働意欲として論じている）。これについては以下のように述べている。「定義上、人間をはなれて組織はありえない。しかし、組織を構成するものとして扱うべきは人間（そのもの——筆者注——）ではなくて、人々の用役、行為、行動、または影響力である<sup>4)</sup>」が、「協働体系に対して努力を貢献しようとする人々の意欲が不可欠なものであることは明らかである。……ここでのいう意欲とは、克己、人格的行動の自由の放棄、人格的行為の非人格化を意味する。その結果は努力の凝集であり、結合である。その直接の原因は『結合』に必要な気持である。これなくしては、協働への貢献としての持続的な人格的努力はありえない。人格的行為を非人格的な行為体系——そこにおいて個人は、自己の行動の人格的統制を放棄する——に貢献しようという気持ちがまずなければ、活動は調整されうるものではない<sup>5)</sup>。」と、「結合」に必要な気持の重要性を強調する。さらに、

「ある特定の公式組織への貢献意欲についての顕著な事実、その強さが個人によってさまざまに異なることである。組織への潜在的貢献者と考えられるすべての人々を貢献意欲の順に配列すれば、その範囲は、強い意欲をもつ者から、中立的すなわち零の意欲を経て、強い反対意思、すなわち反抗とか憎悪にまでわたっている。なんらか特定の現存組織や将来成立しそうな組織について言えば、現代社会における多数の人々はつねにマイナスの側にいる。<sup>6)</sup>」と、その意欲は、自然なままで起こるものではなく、通常は消極的なものとしている。また、「ほとんど同じほど重要な他の事実、どの人の意欲もその程度が一定不変ではありえないことであり、かならず断続的、変動的なものである。<sup>7)</sup>」とも述べ、さらに複雑性を増すとしている。こうして結局、「積極的あるいは消極的な協働意欲は、他の機会を選ぶことによって経験しあるいは期待する満足、不満足と比較して、各個人が経験し期待する純満足、あるいは純不満足を表現するものである。これらの他の機会、人格的で個人主義的なものか、他の組織によって与えられるものか、いずれかである。すなわち協働意欲が生ずるのは、はじめに協働に伴う犠牲との関連において誘因を考え、ついで他の協働の機会によって実際に得られる純満足と比較したうえで、協働する誘因がプラスになるためである。<sup>8)</sup>」「個人の観点からすると、貢献意欲とは、個人的欲求と嫌悪との合成であり、組織の観点からすると、提供する客観的誘因と課する負担との合成である。しかしこの純結果の尺度は、まったく個人的、人格的、主観的なものである(傍点筆者)。したがって組織は、個人の動機と、それを満たす諸誘因に依存することとなる。<sup>9)</sup>」と述べているのである(ここでは純結果の尺度に注意を促すだけとし、その尺度と社会との関係を後に論じることとしたい)。

そこでその誘因を分析することとなる。バーナードは<sup>10)</sup>、個人に特定の提供されるものを「特殊誘因」、一般的で個人的なものではなく、特定の提供されえないものを「一般誘因」として区別する。

特殊誘因には、(1)貨幣、物ないし物的条件としての物質的誘因、(2)優越、威信、個人勢力および支配的地位獲得の機会等の個人的で非物質的な性格の誘因、(3)好ましい物的作業条件、(4)理想の恩恵。これは、非物質的、将来的または利他主義的關係に関する個人の理想を満足させる組織の能力としての協働に対する誘因のことであり、この理想のなかには、働くものの誇り、適性感、家族または他のもののための利他主義的奉仕、愛国主義などにおける組織への忠誠、さらに美的ならびに宗教的感情なども含まれるとする。

一般誘因には、(1)社会結合上の魅力。これは社会的調和を意味する。人種間の敵意、階級間の対立、国民間の敵対は、多くの場合協働をまったく妨げ、他の場合にはその有効性を減じ、さらにまた他の場合には、ほかの誘因を大いに強化しない限り、協働の確保を不可能ならしめる。このような、人種、民族、宗教の差異のみならず、慣習、道徳、社会的地位、教育、野心の差異もまたしばしば支配的に作用する。従って、ほとんどすべての人々の努力に対する強力な一つの誘因は、彼らの見地からみた好ましい社会結合上の状況である、という。また、調和がないか不足している場合でも、公式的伝達や非公式組織を通じての伝達も共に困難又は不可能となる、とも述べている。

(2)慣習的作業条件、ならびに習慣的なやり方や態度への適合という誘因。人々は、異なる方法で訓練された者、あるいは「よその」の態度をもった者を拒否しようとする。又、逆に、不慣れな方法や場違いな状態ではうまくやれないし、又やらない、というもの。(3)事態の成行きに広く参加しているという感情をみたま機会。他の事情が等しければ、多くの人々は自らが小さくて、有用でなく、非有効的と考える組織よりも、大きくて、有用で、有効的とみなす組織との結合のほうを好む、という。(4)心的交流の状態。「それは社会的調和に関連をもつが、本質的に異なっている。それはときとして連帯性、社会的統合感、群居本能、あるいは社会的安定感(本来の意味においてであって、現在のごとき低劣な経済的意味においてではない)とも呼ばれるところの社会関係における人格的なやすらぎの感情である。それは仲間意識の機会、あるいは人格的な態度における相互扶助の機会である。心的交流の必要性は、あらゆる公式組織の運用に必須な非公式組織の基礎である。それは同様に公式組織の内部にありながらそれに敵対的な非公式組織にとっての基礎でもある。<sup>11)</sup>」という。

以上が組織への個人の協働的貢献に対する諸誘因であるが、これで全てとは述べていない。しかし、それ以上は当面の目的にとって必要ないとしているのである。

また、これらの誘因に関して、さらにつけ加えて、「ここで興味ある一つの事実は、人はそれぞれ違った誘因、あるいはその組合せによって動かされるし、時が異なればまた違った誘因、あるいはその組合せによって動かされるということである。人々は自身のもつ欲求について不安定であるが、これは一部彼らの環境の不安定を反映する事実なのである。もう一つの事実は、組織は人々を協働的に努力せしめる誘因をけっしてすべては提供しえないし、また通常は十分な諸誘因を提供することができないということである。<sup>12)</sup>」として、ここに組織は協働意欲に対し限界をもち、その結果、説得が必要になるものと結論するのである。

以上がバーナードが論じたところの協働意欲の必要性並びにそれを可能とする諸誘因とその関連性である。

さて、ここで本論文が問題として扱いたいのは、バーナードが、「一般的誘因」としてとり上げているところのものである。この中でも「心的交流の状態」は、極めて根源的な力をもつものであることは、バーナードの文からも理解できるが、さらにこれに(注)をほどこして、その重要性について示唆をしている。「このパラグラフに関して、私の尊敬する友人の一人で、長らく現役にある陸軍士官が、私がこの誘因をあまり十分には強調していないという趣旨の手紙をよこした。彼は仲間意識について、つぎのようにいっている。『いくら単純な驚きかもしれませんが、1918年に私はこの要因の影響にうたれました。私が戦争から得た強い印象は、この要因がたぶん最も強力な建設的・道徳的要因であり、むしろ愛国心より強く、多くの場合、宗教より強いのではないかということです。』彼は……デンマークのイエエルゲンセンリン教授の論文のうち、つぎの言葉を引用している。『多くの専門家の意見では、これらの(軍隊における同胞愛や戦友意識の)感情は、心理学的見地からみれば精神力の最も重要な源泉をなし、兵士が戦場の苦労と危険にたえるのにあずかって力があ

た。』<sup>13)</sup>と。

ところが、これまで個人の動機を論ずる場合、ややもするとバーナードが「特殊的誘因」として呼んだところの(1)物質的誘因、(2)個人的で非物質的な機会、(3)好ましい物的条件、などに偏向し、せいぜい進歩的な意見であっても、(4)の理想の恩恵としてとりあげた、非物質的、将来的または利他主義的關係に関する個人の理想を満足させる組織の能力、に論点がとどまっていたように思う。確かにこれらは十分に必要不可欠な論点ではあっても、少なくともそれのみでは組織成員がうまく働くわけではない。後に検討するように、我々は深く社会と関係している。

ところで誘因の検討は、結果的に協働意欲を高めるのは、管理者がその誘因をいかに組織成員たちに与えられるか、にかかっていることとなった。だが、先に述べてきたように、その誘因は不安定なものであり、その尺度は極めて個人的なものであった。これをいかにして突破したら良いのか。この点につき、F. J. レスリスバーガーの述べるところに注目したい。

彼は、その代表的著書「経営と勤労意欲<sup>14)</sup>」で、以下のようにいう、「人間組織のなかで責任ある地位についている経営管理者は、組織のなかに有効な協働体制が作りあげられるためには、人々が納得し従えるような一定の行動規範が確立されねばならないことを、直観的に認識している。たとえば集団員全体の是認を受けている基準は、そのような是認を受けていない基準よりも、管理者にとって有用である。なぜなら、そのような是認を受けていない基準は、たんに強制によってのみ、維持されうにすぎないからである。社会的に是認されている行動の規範なしには、協働の自発性はいない。しかもこのことは、たとえ人間関係の専門家によっては本能的に理解していることであるとはいえ、ときに一方的な能率の論理に従った〈統制〉が実施されている現実の経営内にあつては、かならずしも一般にはっきり認識されているとはいいがたいものである。<sup>15)</sup>」と。さらに、「社会学者および社会人類学者もまた、統制の問題について注目すべき貢献をなしてきた。彼らによると、人は誕生以来社会的環境のなかで生活している。この社会的環境は、たんなる個々人の統計ではなくて、それをこえて形成されている集团的秩序であり、それぞれ独自の性格を有するものである。要約すれば、人は一定の生活様式と行動規範とをもつ家族集団の一員として生まれおちる。この家族集団は一定様式で地域社会の他の家族と関係づけられている。つまそれは一定の文化的基盤をもっている。特定の家族集団のなかに生まれおちた成員を教育する過程は、既成の文化を彼に伝達することである。それは彼に対しては、きたるべき社会生活——たえず拡大されていく社会的条件——のための準備期間であり、この過程のなかにあつては、直接の家族集団ばかりでなく、学校とか教会もそれぞれその役割をになうことになる。<sup>16)</sup>」と、集団の一員として行動する基盤を、家族を初めとして社会が作ることを述べ、さらに「幼時において人々が彼らの経験に対して付与する意味は、大部分その地域社会の行動規範および価値体系に関連している。幼児が成長し、自分の家族以外の集団と交わるようになるにつれて、彼はますますその自我中心主義を払拭していく。彼は、自分自身をその社会環境に関係づける社会的技能を、徐々に豊富に身につけてゆくのである。<sup>17)</sup>」と、個人も自ら社会に関係をもってゆくとする。また、「このような考え方は、行動の文化的諸様式——

日常生活における習慣的行動様式の一大体系——が、われわれの生活のうえに主要な統制力となっていることを教える。かかる規範によってのみ、われわれは他人の行動を予見し、また社会生活における協力を促進せしめることができる。さらにそれらを通してのみ、社会的統制は可能なのであって、それらなしには、社会生活は所詮存在しえないものである。<sup>18)</sup>」としている。ここでは我々がすでに協力の行動様式、価値規範を、組織に入る以前に身につけることが、協働を推進するための必要不可欠の条件であることを示唆する。こうして我々は組織内の協働の問題は、社会における文化の様式と結びつく。すなわち、我々は組織内で社会化されるのではなく、すでに組織に入る以前に社会化されており、この社会化の様式・程度が多分に組織内の協働の問題に関係してくるのである。先に見た「一般的誘因」の問題は、我々の育成環境・生活環境と不可分の関係にあることとなる。つまり、成員の協力関係は、企業が誘因を満たす施策をこうじる以前に、それに応じるための基盤を社会がどのくらい提供しているか、そのいかに大きく左右されることとなる。

ところが、社会における結合力は歴史的発展とともに衰退しているとの指摘がある。次節ではこの点について見ることにしたい。

## 第2節 産業の発展と社会的結合力の衰退

R. A. ニスベットは共同体の喪失の起源とその問題を次のように述べる。「19世紀は、個人主義と合理主義の時代であった。この時代には、個人、変動、進歩、理性、自由といった概念が、書物や評論あるいは演説における言語用具として、広く用いられた。のみならず、そうした言葉は、大勢のごく普通の人の確信を、象徴的に表わす価値でもあった。これらの諸概念は思想の所産であるとともに、思想を生み出す源泉でもあった。<sup>19)</sup>」、そしてこれは次のような精神を反映していたという。「社会の本質は、自律していて、自己充足的で、安定した諸個人のなかに確固不動のものとして存在するとみた精神である。したがって、歴史の本質は、昔から曳きずっている非合理で謂われなき身分から個人を進歩に向けて解放放つところにあるとみなす、そういう精神である。合理主義者が歓呼として迎え入れたこと——それは競争であり、個人化であり、身分や慣習を打破することであり、非人格化や道德の匿名化を押し進めることであった。なぜなら、そうしたものこそ過去の桎梏から人間を解放へと促す大きな力であり、元来、安定せる合理的個人に個有の人間的可能性を全面的に拓く環境がそこに与えられると信じられたからである。個人が第一義的で、それが現実の实在であり、諸関係は単なる派生的なことに過ぎなかったのである。<sup>20)</sup>」と。こうして、「家族、地域小集団、その他、遠い昔より個人と社会をとり結んできた様々な伝統的諸関係といった集団のもつ機能的、心理的意義の減退<sup>21)</sup>」が問題とされることとなった。古い共同体の結合が失われると、人々は「そのことで非常な不安感に襲われる一方、帰属への郷愁とその帰属に対するそこはかといない憧憬の思いに、しばしば駆り立てられる。その思いは、不満という単純な感情から疎外という深刻な感情に至るまで、様々な感情に苛まれるなかに生じる。帰属意識が失われるということは、しっかりと地に足がついていた価値的世界が喪失して、市民生活が確かなものではなくなり、道德的に空虚なもの

となっていくことを意味する。のみならず、そのことは、また、基本的には、他者との緊密なアイデンティティの喪失をも意味する<sup>22)</sup>ことになるという。「かつては、そうした集団の道徳的作用が、諸個人の具体的な生活にとって決定的なものであった。他のもっと強力な結合形態も、むしろ、なかったわけではないけれども、道徳的、心理的に諸個人の生活におよぼしていた主たる影響は、家族、地域集団、教会から派生するものであった。愛情、友情、威信、認知といった人間における同化（アイデンティフィケーション）の基本的諸類型はすべて、そうした集団のなかで発生をみたものである。そうして、労働、愛、祈り、それに自由と秩序に対する献身等、人間にとってさらに基本的な性向も、同じく、そうした集団のなかで生成するとともに、強められもしたのであった。<sup>23)</sup>」と、人間性との関わりを指摘する。さらに、「このような結合領域は、ふつう、そこから個人が外なる世界に対する見方と、そこでの自己の位置づけを獲得するところであった。個々の人間の具体的な地位や役割の感情、庇護や自由、善悪の区別、秩序観、罪とか無知に対する意識なども、総じて、このような第一次的集団の枠内における彼の関係から生じ、形成されたものである。かつて、本能とか人間の社会性と呼ばれたことは、実のところ、人間関係のこの局面における所産に他ならない。それは、形式的な道徳律のみならず、ホワイトヘッド（White head）が『われわれが遠い昔から受け継いできた巨大な象徴体系』と呼んだものまでも含み、育むところである。<sup>24)</sup>」と。伝統的集団のもっていた人間の有機的結合の形式を失ってしまったところに問題があるとするのである。

またニスベットより先に、E. メイヨーは以下のように述べた<sup>25)</sup>。すなわち「過去二世紀にわたる（科学、技術、経済、産業組織などの）目まぐるしい発展の過程において、人間社会を秩序あらしめるための、ある不可欠ななにかが見落とされつづけてきた<sup>26)</sup>」、すなわち「過去二世紀間、物的諸技術はたえまなく能率化を推し進めてきた反面、その同じ期間を通じて、われわれの間の社会的協力の能力は、ひたすら減退の一途をたどってきた<sup>27)</sup>」と云うるかもしれない、と。これは結局、人間の自発的協力の能力がひどく低下してきた、あるいはそうでないまでも他の領域における文明の進歩に比べ、はなはだしくたち遅れてしまった、という根本的事実に帰着する、というのである。

またこうした文明の構造の中に起こりつつある危機は、フランス人技術者フレデリック・ル・プレの観察、記述されたところであるとして、これを引用して述べている。「主として農業あるいは漁業に従事して生活を営む北欧および東欧の比較的未開な地域社会では、一般に、平和で安定した社会生活が営まれているが、その原因は、社会慣例（ル・プレにとって、これはモーゼの十戒を意味する）に対する人々の単純な信奉と、それにのっとって生活しうる能力とに帰せられる。かかる社会にあつては、各人はそこで行なわれるあらゆる活動を深く理解しており、かつ多かれ少なかれこれに積極的に参与しているといえる。また家族的、血族的結合が、すべての社会的儀式に結びつけるように働いており、社会生活によって得る個人の満足あるいは幸福感、およびこれらに裏づけられて人々が自発的、効果的に協力する能力は、きわめて高い水準に保たれている。<sup>28)</sup>」このような社会では、社会的、法的に協力を強いることはなく、社会的慣習と個人の希求がほとんど一致し、自己の命ずるままに社会活動ができていく。「ところが、ル・プレが西方へと観察の目を転ずるに

つれ、人間社会はヨリ産業化され、ヨリ都市化され、生活水準はヨリ高度なものとなってゆく。<sup>29)</sup>」、この状態は、「いくつかの地域社会は、たんに〈動揺〉させられたという程度であるが、他のいくつかはすでに〈崩壊〉の域に達していた……典型的な意味での近代産業社会の内部では、社会慣習の権威は失墜し、血族間の結合は破られ、人々はもはや平和と安定した生活をおくる能力を完全に喪失してしまっている。そして、社会がこのような情況にたちいたると人々はすべて不幸な意識に見舞われ、このため事態の変化——〈新奇〉——を望む人々の欲求は、しだいに高じて熱狂的となる結果、無秩序はさらにいっそうその度合いを深めてゆくのである。そこにおいてはいまや、同胞とともに進んで手を取りあって仕事をしようとする気持は、社会成員一人一人の心のなかからはほとんど失われている。<sup>30)</sup>」というのである。ここに至って特徴的な3つの〈弊害〉があらわれてくるといふ。「まず第一のものは、生産手段の所有者と、彼に使われている一般労働者との間に、真の協力関係が失われてくるという事実、つまり富がもたらす弊害である。また第二のものは、いわゆる知識人と称する人々によって、人間協力の基盤である社会慣習そのものが、しだいに打ちこわされてゆくという事実、つまり科学と教育がもたらす弊害である。最後に第三のものは、このように社会慣習が打ちこわされてきたことによって、政治的権力がどこか一カ所に集中化される傾向が生じ、この傾向は必然的に独裁化を目ざして進むようになるという事実、つまり権力がもたらす弊害である。ちなみにこの弊害は、政治形態が民主的なものであるときすら、けっして免れえないのである。<sup>31)</sup>」と。ここに述べられた3つの弊害のうち、先の2つは今日なお解決されたとは言えない。また第三の弊害は、政治的権力が一カ所に集中化される傾向はないとしても、むしろ企業の論理による成員への圧力として問題化しているように思える。この危険性については次章で論ずることにした。

さて、これまで述べられてきたように、人間相互の自発的協力という問題は、我々の社会生活をまきこんで論じなくてはならない広範な問題なのである。ここでは、我々の社会生活との係り合いが分かる程度で、この問題に深入りはしない。しかし、個人と社会との係り合いの本質的論点に関しては次に見ていくこととしたい。

## 第二章 共同体の意義と企業

### 第1節 共同体の意義

先に見てきたように、歴史の進歩につれて古い社会集団は崩壊し、それは社会的協力関係としての文化様式を失わせ、その結果、現代社会は協力関係をいちじるしく失ってしまったということになった。

こうした社会集団の結合力の衰退は、個人にとって最も基本的なところで何を失うこととなるのか。この検討の為、E. デュルケームの述べるところを見ることとしたい。

デュルケームは「自殺論<sup>32)</sup>」の中で、自殺のタイプを「自己本位的自殺」、「集団本位的自殺」、「アノミー的自殺」と分けて論じているのだが、その中の「自己本位的自殺」の説明を見ると、自殺は



個人の属している社会集団の統合の強さに反比例して増減する、と結論づけた後で、「社会の統合が弱まると、それに応じて、個人も社会生活からひき離されざるをえないし、個人に特有の目的がもっぱら共同の目的にたいし優越せざるをえなくなり、要するに、個人の個性が集合体の個性以上のものとならざるをえない。個人の属している集団が弱まれば弱まるほど、個人はそれに依存しなくなり、したがってますます自己自身のみに依拠し、私的関心にもとづく行為準則以外の準則をみとめなくなる。そこで、社会的自我にさからい、それを犠牲にして個人的自我が過度に主張されるようなこの状態を、自己本位主義とよんでよければ、常軌を逸した個人化から生じるこの特殊なタイプの自殺は自己本位的とよぶことができよう。<sup>33)</sup>」とし、その原因として、第一に「集合的な力というものは、自殺をもっともよく抑制しうる一つの障壁であるから、集合的な力が弱まれば、自殺も増大せざるをえない<sup>34)</sup>」という。なぜなら、「個人は集団に結びつき、それに愛着をいだいているときには、自己の利益よりも不断に優先させてきたその集団の利益をそこなうまいとして、不撓不屈の意志をもって苦難をのりこえていくものだからである。個人を共通の原因に結びつけている紐帯は、同時に彼らを生に結びつけるし、またとくに自分自身をこえる高い目標にたえず目を向けていることは、個人的不満感がつのることを押えてくれる<sup>35)</sup>」からであるとする。「しかし、それらの理由はなお副次的なものにすぎない<sup>36)</sup>。」として、第二に「常軌を逸した個人主義というものは、たんに（なにか別の）自殺の原因についてその作用を促進させるというだけではなく、それ自体が自殺の原因である。<sup>37)</sup>」とする。すなわち、「たんに個人主義は人間を自殺へ追いやる傾向を効果的に抑制している障壁をとりのぞくだけではなく、自殺への傾向をまったく新たに創造し、個人主義の刻印をおびた独特の自殺を生じさせる。この点が重要であり、この点こそ十分理解されなければならない。<sup>38)</sup>」と警告し、その理由を、芸術、道徳、宗教、政治的信念、科学などの肉体を超えた生活を目ざめさせ発展させてきたのは社会的環境による刺激であり、他者にたいする共感や連帯感をわれわれに目覚めさせたのは社会のはたらきにほかならない。すなわち、この社会的人間であることが、まさに生を価値あるものにしていたのであり、このことから社会の統合が弱まると生きる理由も失われることとなる。人間活動のもっとも高度な形態が集合的な起源をもち、その活動の目的は集合的な性質をおび、当然社会と結びついているから、人々が社会から切り離されていると感ずれば感ずるほどそれだけ、その社会を根拠にも目的にもしている生から切り離されることとなる。こうして、彼らの努力をひきつけるような対象はなに一つなく、自分の努力が無に帰してしまうという感覚が彼らの心をとらえることとなる、と説明する<sup>39)</sup>のである。

デュルケームの説が正しければ、社会を失うことは生きる価値を失うこととなる。

ところで、青井和夫も A. H. マズローの「自己実現」はまだ閉鎖的で、その1つ先に価値実現があると思う<sup>40)</sup>と述べており、さらに、「しかしこの『価値』は個人的価値ではない。われわれは個人をこえてすでに集団の次元に入っている。現在の集団をこえて未来までふくんだメタ・グループの次元、さらに自分の集団だけでなく他の集団まで視野におさめたより高い次元に至っている。<sup>41)</sup>」と説明する。

こうして、我々が自己実現へと志向すればするほど、社会集団と密接な関係を深めていかななくてはならないこととなる。

しかし、先に見てきたように、我々の頼るべき社会集団は衰退してきている。デュルケームはこの救済法として、「同種類のすべての労働者、あるいは同じ職能のすべての仲間が結びついて形成する職業集団ないし同業組合<sup>42)</sup>」に求めるべきであるとした。

ところが現在我国の労働組合の組織率は年々低下傾向にあることは周知の事実である。平成4年6月末現在の労働組合員数は1,254万1,000人で、労働組合数は7万1,881組合、推定組織率は24.4%となっている<sup>43)</sup>。ここに望みをかけるのは難かしい現状がある。

では、家族集団の危機が呼ばれる今日において、残された人々の有機的な関りのある集団としては企業しかないことになる。しかし、それはデュルケームやレスリスパーガーなどが求めた社会集団たりえるだろうか。つまり、そこにおいて企業は、自己充足的、自己発展的な文化を形成し、その文化が個人の希求と一致するような集団たりえることが望まれるのである。この可能性を見ることとしたいが、そこで、「過労死」の問題をとりあげ、現代企業が成員に課す負担の状況を見ることから探っていきたいと思う。

## 第2節 職場の現状と「過労死」

ここでは日本における「過労死」の現状とその原因を見ることとしたい。

上畑氏は、この現状を以下のように記述している。「法曹関係者が中心になって88年より始まった『過労死110番』には、開始1年後にすでに1000件を超える相談が寄せられました。このなかで相談者があげた過労のきっかけとなった労働条件には、週労働時間が70時間以上のものが半数を超えるなど、圧倒的に長時間労働を指摘する人が多いのが特徴です。また、仕事での過重なノルマや競争のあおりなど過重な精神的・心理的重圧があったとした人も九割近くあり、意に反する配置転換や出向などの不安ストレス、単身赴任による生活リズムの乱れ、顧客への飲酒接待の過剰など、およそ現代日本の企業活動が当たり前とされている（傍点筆者）なにげない現象が、被災者にとって意外に大きな負担になっていたとする事例もあつとを絶ちません。<sup>44)</sup>」と、長時間労働が原因であるが、それに様々な要因が混じっているとする。またさらに「わが国の労働時間は、戦後から昭和40年代の高度成長時代にかけて一貫して減少しつづけてきたものの、昭和50年代の低成長時代にはいるとふたたび増加するようになり、今日の安定成長時代に至っても一向に減少しないままになっていることはよく知られています。<sup>45)</sup>」と、あまり短縮されてはいない。「他方、最近の過労死事例には、新しい技術の吸収に不慣れなまま、異常な努力でコンピュータになじもうとするなかで、脳血管疾患などを発症したケースも意外に多く見られます。高度技術革新下で急速な情報化が進展しているわが国で、そのしわ寄せが一挙に中高年労働者に集中している結果とも考えられ、新たなタイプの労働負担による精神・心理負担の問題を提起していると思います。<sup>46)</sup>」と述べている。

ここに見られるのは、企業が組織成員に過剰な負担を及ぼしている現状下で、成員自らも無自覚

的にせよ、それを受け入れているか受け入れざるを得ない状況にあるのであり、バラバラに分解された個々人の弱い事情がでてきていると解釈できる。

さらに、その事例と原因<sup>47)</sup>を見ることにする。

1989年4月、日立製作所神奈川工場で、34才のA氏が工場の門を入ったところで倒れ、死亡した。A氏は電子計算機を製造している最新鋭工場の部品設計技術者で、彼の職場では一ヶ月100時間を超す残業をしている労働者は少なくなかったという。また、九州福岡県の安川電機の子会社、安川精機で、1987年8月5日、44才の設計部門係長B氏が心不全で亡くなった、B氏はその年の3月21日に係長に昇格し、以来7月まで1日も休まず、帰宅もほとんど10時頃であった、等々。これらは、長時間過密労働があったとするものである。

電機産業では、生産合理化の軸が「ME革命」と呼ばれるME(マイクロエレクトロニクス)技術を応用した製品の開発と、労働現場への導入により、単なる長時間労働から長時間過密労働に変わっていること、特に生産現場へのME機器の導入(NC工作機、自動組立装置、産業用ロボット)が、職場を自動化し、機械を監視する労働など作業範囲も作業量も増加し、熟練労働から単純労働へと労働の質が変化していること、がある。そこで働く労働者のアンケート調査では、肉体的疲労感ばかりでなく、特に精神的疲労感が増えたという答えが多かった、としている。また、このすべての労働者を巻き込んだテンポの早い技術革新は、この流れに落ちこぼれるのではないか、という不安に多くの労働者を追い込んでいることも指摘されている。

さらに、九州、東北の半導体工場を代表として、24時間稼働が増加し、深夜勤務の拡大につながっていること、また、労務管理における「能力主義」管理も、労働強化につながっている状況があること、なども指摘される。

以上に見られるように、企業の能率向上を目指す論理は、成員に過剰な負荷をかけるが、一方、成員自らはそれに十分に応えうる手段・論理を持たないと言える。職業起源の死をもたすまで成員に苦痛を強いる企業は、もちろん、生きるための「価値」ではありえない。ここでは何が問題であるのか。そこには全体主義の論理と同型のものが働いているように思う。すなわち、先のニスベットは、「全体主義には二つの基本要因がある。第一は大衆の存在であり、第二は最も極端な形態における政治的なコミュニティのイデオロギーである。<sup>48)</sup>」という。ここで大衆とは「人間に社会的構成員であるという通常の感覚を与える一切の社会的・文化的諸関係の原子化<sup>49)</sup>」された、「不安で、基本的に孤独で神の意志や歴史的状況のいずれかによって、単なる社会のちりに属するような諸個人の集合体<sup>50)</sup>」であり、これまで述べたように、産業の発展によりこれらが形成されたとすれば、第二のイデオロギーは、「仕事」であり、それを我々の生活の源泉として、あまりにも依存しすぎてきたところにこの悲劇があるように思える。

ところで、これらの現状を、テクノロジーや科学のせいにはできない。だとすれば、これらの導入の仕方に誤りがあったのではなからうか。つまり、個々人の中にも仕事本位の考え方があり、十分に検討をされないまま、目先の利益を追う仕方である。もし個々人が、それらの非人間

的な導入や仕事本位の考え方に対抗する意識をもち、それが企業内にコンセンサスとして形成されていたら、成員同志が互いにチェック機能をはたし、防げたかも知れない。こうしたコンセンサスの形成を含めて、集団としての機能を回復することこそ、今必要とされているのではなからうか。古い社会集団の機能に依存するわけにはいかない我々現代人にとって、企業が集団としての文化のいない手となるにはそれを回復することが重要と考えるのである。そこで次章では、組織と個人の統合を試みる組織開発の考え方を見、そこから帰結する結果を検討することとしたい。

### 第三章 協働意欲と協同作業

#### 第1節 組織開発にみる可能性

リチャード・ベックハードによれば、「組織づくりの目標は、業績面の効率の改善と、効率を保ちつつ組織の健康を改善することにつきる。<sup>50)</sup>」と述べている。山田教授<sup>52)</sup>は、組織開発は人により様々な定義され、集団の雰囲気や規範や風土を集団全体として変容させることや、第三者の意図的計画的介入を強調するものもあるが、個人の行動変容を通じて組織を変えることに集団技法を使い、又組織内成員が自ら変革者になることもあるから、実質的に差はなく、先の定義は妥当だとしている。ここでの効率の改善は理解しやすいとしても、組織の健康を改善するとは分かりにくい。これについて山田はC. アーギリス、D. マグレガー、F. ハーズバーグ、R. リッカートと4人の説を検討し、そこにおける一貫した共通性として、「成員を個人としては独立人格と見、組織の計画・統制機能に参画させるような組織<sup>53)</sup>」を導き出せるとする。ここから「組織の性質と、個人や集団の性質に関するもろもろのデータや考え方を総合的に判断すると、その両者を統一的に表現できる変数は次の三つであるように思われます。<sup>54)</sup>」として、(1)目的設定の自由度、(2)技術の革新性、(3)成果判定的確さ、を条件にあげ、組織と個人を「参加」を媒介として統合されうる可能性を示唆している。この場合の「参加」の意味は、成員各人の情緒の安定と組織全体の仕事の最適配分をするために、成員になるべく等しい発言権を付与することで、権力無差別(生活人としての自律性の平等)、機能有差別(職能人としての自律性の差別)をめざす全成員の自己表現を許すことにある。さて、こうして具体的に組織開発を推進させることとなるが、その場合の問題をR. ブレークとJ. ムートンの方法、W. G. ペニスやC. アーギリスの方法とを検討し、結局、管理者と部下、同僚同志などの関係を改善することとなる、と結論づけているのである。

さてそこでは、各成員の率直な発言を許し、又それを期待することが前提となる。そこにおけるコミュニケーションを通じて、組織と個人の接合を実現するには、積極的に発言する環境を醸成するだけでは不十分で、成員自ら発言する勇気を持たなければならない。なぜなら、「コミュニケーションの障害としては、①言語の意味の多様性、②相手に対するイメージ、③自己の不安、④自我の防衛機制、⑤相互の目的(利害)の対立などがあるが、何よりもまず、コンベンショナリズムを打破し、防衛機制をかなぐりすてた率直な相互コミュニケーションを通じて<sup>55)</sup>」のみ、「自己も他者もしだいにあらわになるということが出来る。この難関を突破しないと、心の通った真の集団にはな

らない。<sup>56)</sup>」からである。

こうして組織開発では、人間関係改善のための訓練である感受性訓練（エンカウンター・グループ、ラボラトリー・トレーニング、Tグループ、STなどと呼ばれる）が強調されることとなる。

それではそこにおいて、どのような変化が起こるのであるか、又、それはなぜ組織を変えることができるのか、その点について次に見ることとしたい。

## 第2節 人間性の回復と集団の形成

カール・ロジャーズは、著書「エンカウンター・グループ<sup>57)</sup>」において、エンカウンター・グループ（感受性訓練）経験の個人の変化を説明するため、ある男性の手紙をのせている。その男性は、エンカウンター・グループ経験のおよそ5年後に、グループへ参加した動機、そこでの経験、それに続いた行動の変化・人生目標・性格などに現われた変化を述べているのであるが、ここではその一部分だけを示すこととしたい。「エンカウンター経験のために私の人生に起こった最も重要な変化をよく検討してみると、私が一個の人間として、よりはっきりした形をとりはじめたということです。私ができる。自分が何であるかがはっきりしてきました。認めるのが嫌なものもありますが、それも私の一部分なのであって、他人に受け容れられ、私にも徐々に受け容れられるようになっていきます。私は自分を持ち始めたのです……ともかく、私は何かになりはじめました。私がいえるのはそれだけです。私はか弱く頼りない少年でいる居心地のよさを放棄し、成人した男としての責任を取らなければなりません。しかし、そのことはなんと嬉しかったことでしょう。<sup>58)</sup>」と述べている。ここには真の自発性の回復が認められるように思える。また、「最初のエンカウンター以来、非常に経験的な学習をしました。私は人間に大きな信頼を寄せています。他人も内面の深い所では私と同じであることを知りました。それらの人々と、真実で美しく、時には苦痛な実存を分かち合うことを知りました。私は人間の未来に大きな希望を持っています。エンカウンター・グループでと同じようにお互いが人間として触れ合えるならば、私たちみんなに〈救い〉が起こるでしょう。孤独で弱々しく死んだような実存から、生の躍動へと転換するでしょう。私が深い実感をもって考え、感じたのは、世界中の人間は生と愛を豊かに内蔵しているのであって、それを自分の栄養分として、また他人の元気回復のために利用される道さえ開かれればいいのだということです。<sup>59)</sup>」と、他人に対する真の信頼の回復をも認められるのである。ここに初めて、個人の人格的成長の基点があると言えるのではないだろうか。

C. ロジャーズ自身も「多くの人生の一部になってしまっている深い個人の孤独は、他人に真実の自己を示す勇気をもたない限り改善されない。真実の自己を示した時初めて、人間的接触や孤独という重荷の軽減を見出すのである。<sup>60)</sup>」と述べ、彼自身の体験として、「冒険をするということはエンカウンター・グループの経験から私自身が学んだ多くのことのひとつであるからだ。私はいつもそのように生活しているとはいえないが、恐れるものは基本的に何もないということを学んできた。私があるまの自分を提示する時、武装を解いて、防衛せずに、ただの私として現われ出ること

ができる時——つまり、自分が弱点や欠陥を多くもち、過ちを繰り返し、当然知っているべきことに無知だったり、心を開くべき時に偏見に縛られていたり、状況に合わない感情にとらわれたりすることも多いという事実を受け容れることができる時に——私ははるかにより真実であることができる。<sup>61)</sup>」と、ありのままの自分を表現できることが大切なことを述べているのである。こうして、「私が武装をしないで出て行くことができ、私のありのままと違った見せかけをしようとしないうち、私ははるかに多くのことを学びとれる——皮肉や敵意からさえも。そしてはるかにくつろげるし、人々とも非常に近い関係になることができる。その他にも、私が傷つきやすいということを受け容れることは、私との関係で他の人からも真実の感情をはるかに多く引き出す結果となり、これは非常に価値のあることである。そういうわけで、私が防衛的でなく、仮面の背後に隠れず、ただ真実の自分であろうとし、またそれを表明する時、私は人生をより享受するのである。<sup>62)</sup>」と結論づけているのである。

こうしたエンカウンター・グループ（以下 T グループと呼ぶ）について、ヘイルマンとホーンスタインは、ジョン・P. キャンベルとマービン・D. ダネットが T グループに関する諸文献を検討して出した〈T グループ方式の六つの目的〉を紹介している<sup>63)</sup>。それによると、(1)自己の行動およびその行動の社会的意味についての洞察と自覚の強化、(2)他人の行動に対する感受性の強化、(3)グループ活動およびグループ間の相互接渉を促進、もしくは抑制するグループ・プロセスの態様に関する自覚と理解の強化、(4)社会的、対人関係的、グループ相互関係の状況に対する状況診断能力の向上、(5)行動能力の強化……グループ内およびグループ間の問題に働きかけて、関係者の満足や能力（効果性）を高め、かつグループのアウトプットを成功裡に向上せしめる能力の強化、(6)学習方法の学習……自分自身と他人の両方がいっそう効果的で満足のゆく人間関係をかちとることを目的にした、自己の対人行動継続的分析能力の獲得、というものであった。

T グループによる学習は、対人的能力向上と、その結果として期待できる組織への利益を目的としていると言える。

しかし、これにつきヘイルマンとホーンスタインは、T グループ体験の結果を検討して、「訓練中に個人の変容が起こるかもしれないが、それはその場のグループが新しいやり方や行動基準に従っているからである。しかし職場へ戻れば、従来からのやり方や行動基準があいかわらず支配的であるし、当然のことながら、こうした影響力が昔ながらのやり方に戻るよう抵抗し難い圧力を加えてくるものである。<sup>64)</sup>」と述べる。アーギリス、カッツおよびカーンらの結論も、全組織が新しい価値観を受け入れない限り、変化は効果的に行なわれることはないし、永続的であることもない、としているのである。

すなわち、確かに T グループでの体験は人間としての基本的態度や集団の学習に役立つことは間違いないことだとしても、現実の組織がそうした規範を受け入れがたいとすると、その現実組織の規範と戦うか、従うしかないが、戦うにはあまりに短期間の学習では力が不十分であるのである。もともと、T グループでは、社会的役割や社会的しきたりとしてのコンベンショナリズムと、自我

の防衛機制とを棄てた真のコミュニケーションが行なわれるところに、真の自己回復と他者肯定とがなされると解釈されるのであるが、これらは生育過程において身につけてきたものである。だとすれば、年齢を逆上るほど、それらの力は弱いのであり、すると、我々は一次集団としての家族に始まり、学校や地域における社会化過程において、Tグループにおけるような、防衛的でない自由な自己表現を許す規範を取り入れていくことが、結果的に、Tグループが意図した職場内の改善へと結びつくことになると言えるのではないであろうか。

しかし、一次集団としての家族は、社会を反映するものであった。こうして、個人と社会は相互作用をし続けているのである。その場合、個人が社会において自由性と自発性を基盤とした活動をしていくことが、社会の文化様式をそうしたものに換え、その文化様式がまた子供に影響していくという良循環をきずく。ここにおいて協働の基盤が作られていくと考えられ、そこから新しい人間性を高める価値が創出されてくると考えられるのである。ニスベットが共同体を探究し結論づけていることは、「古い共同体の復活ではなく、共同体の新しい形態、すなわち、現代の生活と思想に適合する共同体の確立についてである<sup>65)</sup>」のであり、そこにおける人々の自発的なアソシエーションこそ、自由と秩序の重大な源泉であるとする。これまで、自律した〈個人〉が活躍し、親族、階級、共同体などの絆から解放されうる状態を創造したのは、古き〈レッセ・フェール（自由放任）〉であったが、今日、〈自律する集団〉が活躍しうる状態を創造することが、新しき〈レッセ・フェール〉であること、ここにおいて初めて、競争、多様性、対抗、そしてまた文化的創造に必要な規範の衝突などに応えられるのであり、「現在必要なのは、基本的単位を社会集団とした、〈レッセ・フェール〉を創造する知識と行政的な技術である。<sup>66)</sup>」と述べているのである<sup>67)</sup>。

つまり、個人は自由率直性を維持しながらも、様々に集団を生成、関与し、そこにおける社会集団の文化を形成、内面化する活動を通じて、初めて、自発性と納得性をもった価値の創造ができ、そのことが組織における協働意欲を高め、協力を効果的に進めるのではないかと考えられる。そうになってこそ、初めて個人の自己実現と集団の協力関係とは矛盾することがなくなると言えるのではないだろうか。

そうした社会を作るには、何よりも自発的活動の促進が必要である。今日、産業社会では創造性、能力主義管理が叫ばれているが、企業にとって資源としての人材に対し、より広い見方をしつつ、成員の幸福と企業の発展とを考える必要がある。この場合、個人と企業の間には様々な集団の形成を促し、そこにおける成果を個人も企業も得ることができること、そうになってこそ、はじめて個人の自己実現も、個人と組織との統合も促進するのではないだろうか。

しかし、能率の論理で行為せざるを得ない企業には、自発的集団を作るためには制約が多い。だとすればそれは企業をも含めた社会一般に求めるしかないこととなる。そこに、企業は自由時間を与え、個人は自発的活動を積極的に進めるといった社会こそが望まれることとなる。そこにおける集団から学習したことを通じて、「協働」という行為が促進されるのであり、組織はより良くその目的に志向すると考えられるのである。その時、組織開発もその成果をあげ、自発性と協力を損わな

い組織集団が可能となるのではないだろうか。

## おわりに

本論文では、「協働作業」をキー概念として、個人と組織の統合を検討することがテーマであった。その場合、とかく成員の「自己実現」が叫ばれながらも、そこでは「達成」を強調しがちであり、結果として個々バラバラになりがちであった。しかし、よく考えてみると、人々の集まりとしての企業は、高度な協力関係を保持しなければ、様々に目的達成に支障をきたすことは明白である。ではそれを打開する道はないのか。その場合、「自己実現」とはどう定義できるのか。こうした問題を解決するためには、人生の意味まで掘り下げて考える必要があった。そこでデュルケームが述べている、個人と社会の関係に行きつくこととなった。そこでは、社会集団から析出されてくるところの価値を中心とした文化様式が個人に生きる意味を与え、それなくして、人生は意味をもたないこととなった。そうすると、我々にとって集団なくして「自己実現」などあるわけがなく、集団こそが重要なものとなってくる。ここにおいて初めて、マズローの欲求階層説の意味は、生存に必要な動機を超えたところで「社会的動機」があり、その後「達成動機」があるが、そこでは決して他者の存在を弱めるという意味はなく、とくにその上層の「自己実現への動機」においては、集団から生み出されてくるところの価値実現へと指向し、ますます他者との関係性を深めるものと解釈できることとなる。ここに初めて、個人が「協働の論理」と矛盾することなく、自己実現を追求でき、企業はその目的を達成できる。

しかし、そこにはまだギャップがあった。それは、個人の自発性の問題である。こうした自発的な活動は、活動の制限のある企業内では当然抱括できない。それは社会にゆだねるしかない。そこで、個人に自由な活動のできる時間を与えることが必要となる。一方個人は自由な活動を活発に行ない、様々な集団に関与し、そこで文化を形成し、そうした社会集団の行動様式の内面化は、企業における協働作業を増々進めることとなると考えられる。

こうして、個人は集団の価値創造に伴って自己の自己実現（価値実現）が達成可能となり、企業も効率性と健康性を作る基盤を享受することとなる。そこにおいて、初めて、個人と組織が統合することが可能となると考えられる。

## 注

- 1) Chester I. Barnard, *"The Functions of The Executive,"* Harvard University Press. 1938 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社 1956年 P76
- 2) 同上訳書, P85
- 3) 同上訳書, P85
- 4) 同上訳書, P87
- 5) " P87
- 6) " PP87-88



- 7) " PP88
- 8) " PP88-89
- 9) " P89
- 10) " PP148-155をまとめた。
- 11) " P154
- 12) " P155
- 13) " PP154-155注(4)
- 14) Fritz J. Roethlisberger, "*Management and Morale*" Harvard University Press. 1941 野田一夫・川村欣也訳  
『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社 1954年
- 15) 同上訳書, PP211-212
- 16) " PP210-211
- 17) " PP211
- 18) " PP211
- 19) R. A. Nisbet, "*The Quest for Community*" Oxford University Press. 1953 安江孝司, 樋口祐子, 小林修一訳  
『共同体の探求』梓出版社 1986年 P5
- 20) 同上訳書, PP5-6
- 21) " P55
- 22) " P48
- 23) " P55
- 24) " PP55-56
- 25) レスリスパーガー著「前掲訳書」, 序文 PP3-13をまとめた。
- 26) " PP4-5
- 27) " P5
- 28) " PP6-7
- 29) 同上訳書, P7
- 30) " P7
- 31) " PP7-8
- 32) Emile Durkheim, "*Le suicide : Etude de sociologie*" nouvelle édition, 3<sup>e</sup> trimestre, Paris : Press Universitaires de France, 1960 宮島 喬訳「世界の名著デュルケーム ジンメル」中央公論社, 1968年
- 33) 同上訳書, P156
- 34) " P156
- 35) " P157
- 36) " P157
- 37) " P157
- 38) " P157
- 39) " PP157-164をまとめた。
- 40) 青井和夫著「小集団の社会学」東京大学出版会 1981年 P91
- 41) 同上書, PP91-92
- 42) E. デュルケーム著「前掲訳書」, P362
- 43) 労働省編「労働白書—平成5年版—」日本労働研究機構, 平成5年6月, P91
- 44) 稲木健志, 上畑鉄之丞, 影山秀人, 堤活一郎, 中山森夫, 南雲芳夫, 星山輝男, 「過労死とのたたかい」新日本出版社 1989年 PP4-5
- 45) 同上書, P5
- 46) " P5
- 47) " PP44-47をまとめた。

- 48) R. A. ニスベット著「前掲書」, P198
- 49) 同上訳書, P199
- 50) " P199
- 51) Richard Beckhard, "*Organization Development : strategies and models*," Addison-wesley Publishing Company, Inc. 1969 高橋達男・鈴木博共訳「組織づくりの戦略とモデル」産業能率短期大学, 1972年 P153
- 52) 山田雄一著「組織科学の話」, 日本経済新聞社 1973年 PP111-154をまとめた。
- 53) 同上書, P117
- 54) " P117
- 55) 青井和夫著「前掲書」 P172
- 56) 同上書, P172
- 57) Carl Rogers, "*Carl Rogers on Encounter Group*," Harper & Row, Publishers, Inc. 1970 畠瀬稔・畠瀬直子訳「エンカウンター・グループ」
- 58) 同上訳書, P107
- 59) " P107-108
- 60) " P160
- 61) " PP160-161
- 62) " P161
- 63) Madeline E. Heilman & Harvey A. Hornstein, "*Managing Human Forces in Organizations*" Richard D. Irwin, Inc. 1982 山本成二・梅津祐良訳「人材活用の行動科学」日本生産性本部 1985年 PP294-295をまとめた。
- 64) 同上訳書, P298
- 65) R. A. ニスベット著「前掲書」, 諸言 Piv
- 66) 同上書, P273
- 67) " PP272-273をまとめた。